

組織変革の抵抗における2軸4類型の適合性に関する研究
——事例分析に基づく考察——

Study on Adaptation for Biaxial Four Types
in the Resistance to Organizational Change
— Consideration based on case analysis —

川上 佐智子
KAWAKAMI, Sachiko

岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要
第46号 2018年11月 抜刷
Journal of Humanities and Social Sciences
Okayama University Vol.46 2018

組織変革の抵抗における 2 軸 4 類型の適合性に関する研究 ——事例分析に基づく考察——

川上 佐智子

目次

I. 課題と方法

1. 問題関心
2. 課題
3. 対象と方法

II. 従来議論

1. 類型化の議論
2. 2 軸 4 類型の議論
 - (1)ナドラー&タッシュマン（Nadler & Tushman,1995）の議論
 - (2)三隅（2005）の議論
3. 本研究における 2 軸 4 類型：時間軸と規模軸

III. 事例分析

1. 事例分析の概要
2. 天草エアラインの事例
3. キリンビール高知支店の事例
4. 旭山動物園の事例
5. TESSEI の事例

IV. 考察と残された研究課題

1. 考察
 - (1)2 軸の妥当性
 - (2)類型の適合性
 - (3)除去
2. 残された研究課題

I. 課題と方法

1. 問題関心

今日、多くの企業が抱えている、あるいは直面している経営課題の一つに組織変革(Organizational Change)¹がある。これについては、企業を取り巻く環境の変化がスピードを増し、高度化し、複雑化し、さらには常態化しつつあることが課題の大きさを増幅しているといえるが、企業は、多様な視点や形で対応しており、そのマネジメント活動も多様である(松田, 2011)²。組織変革の定義は、「組織が、組織成果の向上を目的にして、組織の中の人々の意識や行動を対象とした介入・関係改善等を意図・計画的に行う施策・活動、あるいはそれを通じて観察される組織現象」(松田編(2014), 16頁)である。抵抗(resistance)の定義は、「施策や活動の推進が、従業員の反対、拒否、無関心等の発言および行動によって阻害されるところに見出される組織現象あるいは力」³(松田, 2011)である。

本研究における第1の問題関心は、松田(2012・2013・2014)をはじめ経営学・社会心理学の研究者、および実務家が指摘しているように抵抗という組織現象は、現実の諸組織の現場においては広範にわたって見受けられ、今日、非常に多様化している様相も見受けられるのであるが、それらを網羅・包括的に分析し、議論することへの疑問にある。つまり、個々の抵抗現象に対して、包括的に、あるいは個々にアプローチし、分析し、議論するのも方法ではあるが、例えば、抵抗現象の類型化(typification)を図り、その類型(type)別にマネジメントを考慮した方がよりその説明精度が向上し、さらに実践的にも建設的ではないのか、ということである。ここで、類型とは、ある現象・事象の特性を型として他の現象・事象の特性と区別する概念であり、類型化とは、多様な諸現象・事象における類似点を抽象し、これを基礎としてそれらの間に類型を設定することである。これによって整理・分類を図り、比較することによって本質や構造の理解につながると指摘されている(森岡他編(1993), 1488-1489頁)。

第2の問題関心は、組織変革の抵抗における重要なマネジメント上の課題はその「除去(どのように取り除いて円滑な状況にするか)」、および「活用(初めから生起を折り込み、逆に正機能的に利用する)」であるが、2つの課題に対して、抵抗の類型化を図ることで、それらへの対応策も類型ごとに立案可能になり、また現実的対応策も具体性が増すと考えられる。よって、マネジメント実践性の向上により、組織成果の向上が可能になるのではないかと、ということである。ここで、一般的な議論として、類型化について、矢田部(1950)は「あらゆる学問はその研究対象の現象的分類から出発し、その各領域を支配する法則の探究を行い、その探究の結果をかがげて再度分類を修正していく。このようにして分類と法則の探究とは循環的相互既定の関係によって学問の体系が発展していくのである」⁴と述べている。

本研究では、川上(2013)の成果に基づき、川上(2017a・b)と川上(2018)で提示した2軸4類型の適合性について考察する。具体的には、方法論的に、妥当性には欠けるが、組織変革にお

ける抵抗を取り上げている現実の事例を分析 (case analysis) することによって、上述した2軸4類型と抵抗現象との適合性 (adaptationness, fitness) について考察する。後述するが、類型化を可能にする軸については、「(組織に抵抗が生じ、除去されるまでの) 時間」軸と「(組織内の人数・範囲や抵抗の強度を示す) 規模」軸の2軸を考えている。

次に、これらの2軸に基づいて導出される4つの類型を提示している。そして、4者の事例分析によって、その4類型と抵抗という組織現象の説明における適合性を考察している。なお、本研究における事例分析による方法は、本来、軸の抽出という作業においては、サーベイ調査による因子分析等の方法が妥当的ではある。また、その適合性の考察についても、無作為抽出の大量サンプルによるサーベイ調査による方法が妥当的ではある。しかし、本研究では、あくまで仮定的、あるいは探索的なアプローチとして、および、将来的にそれらへの調査にかかるイントロダクションとして採用している。この点について、坂下 (2002) は、「類型把握主義は、無から有を作り出すことではない。何らかの定性的 (= 質的) データを用いて、そのデータが一定の類型に属するデータの一事例と考えられるような「元の類型」を構成していくことなのである」⁵と述べている。また、イン (Yin, 1994) も事例分析という方法は、探索的、あるいは仮定的な立論に、方法論の戦略的に適合的であること⁶を指摘しており、本研究の方法が妥当性に大きく欠けてはいないと考えられる。

2. 課題

本研究の課題は、組織変革の抵抗における類型の適合性について、事例分析によって考察することである。具体的には、川上 (2017a・b) では、組織変革の抵抗の類型化を可能にする2軸 (時間軸と規模軸) に基づいてⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ類型という4つの類型を提示しているのであるが、それらと組織変革における抵抗 (組織現象) との適合性について、4者の事例分析から考察することである。

3. 対象と方法

本研究の対象は、組織変革の抵抗における類型の適合性である。

本研究の方法は、事例分析である。具体的に、文献・資料を対象とした渉猟調査によって、4つの組織変革の事例を収集、分析し、本稿の課題である類型と抵抗との適合性を考察する。

Ⅱ. 従来の議論

以下では、従来議論として、本稿の鍵概念である類型化の議論として代表的なヘイグ (Hage, 1972)⁷の議論を提示する。これによって、抵抗という組織現象を類型化する意義について確認する。次に、本稿では仮定的ではあるが、提示する類型化を可能にする2軸、およびそこから導出できる4類型を提示している。それについて、従来の議論として、組織変革の類型化における代表的なナ

ドラー&タッシュマン (Nadler & Tushman, 1995)⁸の議論 (2軸4類型)、およびリーダーシップ行動の類型化における代表的な三隅 (2005)⁹の議論 (2軸4類型) を提示する。なお、組織変革における抵抗の類型化に関する直接的な議論は渉猟した範囲内では見出せなかった。以上に基づいて2軸4類型を提示し、次節で事例分析を図り、その適合性を考察している。

1. 類型化の議論

ヘイグ (Hage, 1972) は、多様にある組織現象を類型化して議論する意義について、「要素と次元のクロス分類から一般変数の類型が作られる。そして、完全な概念図式が作られ、理論定義および操作定義を特定化しようと試みることによって、どこに意見の相違があり困難があるかを明らかにすることができる」¹⁰と指摘している。つまり、類型化によって完全な概念把握が可能になり、さらに理論と操作の両定義を特定化することで、現象における下位次元の差異を明確にすることができる」と指摘しているのである。

また、見田他編 (1988) は、「類型とは事象の個別性と普遍性を媒介する概念であり、ある特性をもった一般的「型」をいう。元来は動植物の比較や分類のため博物学や形態学において用いられた概念であり、類型を現実の实在物的構成原理と考えるか、単なる主観的構成物と考えるか、2種の立場がある」¹¹と指摘している。つまり、自然科学における形態学等で用いられた概念を、社会科学に应用することが有意義であり、また現象分析的には、機能主義的に应用するか、解釈主義的に应用するか、というように広範囲で应用できると指摘しているのである。

また、廣松編 (1998) は、「類型は、主観のそれまでの個別的对象の経験に依存し、それに拘束されるが、しかし、そうした個別経験への依存の程度には段階的区分がある。高次段階の認識においては、類型は個別経験への依存を減らして普遍化され、同時にそれ自体として主題化されてゆき、最終的に形相、あるいは本質にまで高められる」¹²と指摘している。つまり、類型化して行う議論においても、詳細な経験議論に収束せず、高次段階においては、普遍化され、本質的な議論に昇華できると指摘しているのである。

以上から見ると、類型化の意義については、まず、完全な概念把握が可能になり、現象内における差異を明確にすることができること、次に、自然科学における形態学等で用いられた概念を社会科学に広範囲で应用することが有意義であること、最後に、高次段階の類型化議論では本質的な議論に昇華できると考えられるのである。

本研究は、組織変革の抵抗というマネジメント上の広範囲にわたる組織現象を正確に把握し、最終的には、それらに基づく多様な除去の提言を意図している。よって、現象を一括りに把握するのではなく、現象内における差異を類型によって把握し、そしてそれらに対する除去について、個別・具体的、さらにマネジメント実践的にも有効な提言を可能にするためにも意義があると考えている。

2. 2軸4類型の議論

本研究では、2軸4類型を提示し、その適合性を考察する。以下では、この2軸4類型の議論において、経営学関連で主要な2つの研究を提示する。具体的には、ナドラー&タッシュマン(Nadler & Tushman,1995)の議論、および三隅(2005)の議論である。両者とも、それによって組織現象(組織変革、リーダーシップ)を豊富に説明し、さらに実践的な提言を可能にしている。

(1)ナドラー&タッシュマン (Nadler & Tushman,1995) の議論

彼らは、企業の事例分析から、組織の効率性を考え、それぞれに応じたマネジメントを明らかにすることを目的として、組織変革の類型を「連続性」と「タイミング」という2軸から、4つの類型を提示している。

最初に、第1軸の連続性は、変化(規模)の程度であり、漸進的(incremental)変革と不連続的(discontinuous)変革の2つがある。漸進的変革は、安定期に起こる継続的で小さな変化であり、焦点をしぼり、限定的改良を加えるパターンが多い。不連続的変革は、不安定期の大きな変化であり、過去とは切り離された新しい要素からなる組織を再構築するパターンが多い。次に、第2軸のタイミングは、時間的スケールを表しており、即応型(reactive)変革と予測型(anticipatory)変革がある。即応型変革は、目の前の明白な必要性に応じて、即時的に行動するパターンが多い。予測型変革は、やがて生起する変化を予想して、行動するパターンが多い。彼らは、これらの2軸を組み合わせ、調整(tuning)、適応(adaptation)、再方向づけ(reorientation)、および再建(recreation)の4つの類型を提示している。(詳しくは、Nadler & Tushman (1995), p21-29., 邦訳, 25-35頁参照。)

この4類型については、その明確な類型化の根拠の記述はないが、彼らの豊富なコンサルタント経験によるものである。やはり組織の効率性を考えると、類型化を行い、組織が異なるタイプの変革の必要性を認識し、マネジメントを行うことが効果的であると考えられる。以上をまとめたのが、表1である。

表1 ナドラー&タッシュマン (Nadler & Tushman,1995) の類型

タイミング \ 連続性	連続性	漸進的	不連続的
	予測型	調整	再方向づけ
即応型	適応	再建	

出所：Nadler & Tushman (1995), p. 24., 邦訳, 28頁より筆者作成。

(2)三隅 (2005) の議論

彼は、学校や企業対象の調査からリーダーシップにおけるPM理論を提示している。具体的には、

状況に適合したリーダーシップ行動を明らかにすることを目的として、「P (Performance)」と「M (Maintenance)」という2軸から4類型を提示している。そのP軸は、集団における目標達成ないし課題解決志向の機能である。また、M軸は、集団の自己保存と、過程を維持強化する機能である。彼は、これらの2軸を組み合わせ、PM型、Pm型、pM型、pm型の4つの類型を提示している。(詳しくは、三隅 (2005), 61-69頁参照。)

これは、リーダーシップの類型化に有効であると考えられる。以上をまとめたものが、図1である。

高 M次元	pM型	PM型
	pm型	Pm型
低	低	高
	P次元	

出所：三隅 (2005), 70頁より筆者作成。

図1 PM4類型

3. 本研究における2軸4類型：時間軸と規模軸

本研究では、2軸4類型を提示している。その2軸とは、「時間」軸と「規模」軸である。前者は、組織に抵抗が生起し、除去されるまでの時間を示しており、「長い」と「短い」で区分する。後者は、組織内の人数や部署等の範囲と抵抗の強度を示しており、「大きい」と「小さい」で区分する。

(1)時間軸

これは、川上 (2013) や松田 (2000) に基づいて、その時間が「1年」以上は「長い」とし、それ未満であれば「短い」として区分する。

(2)規模軸

これは、川上 (2013) や松田 (2000) に基づいて、組織内の抵抗者数（人数比率）が多く、部署等の範囲（量的要件）が広く、かつ抵抗の強度（質的要件）が強い場合、「大きい」として区分する。その一方で、組織内の抵抗者数（人数比率）が少なく、部署等の範囲（量的要件）も狭く、かつ抵抗の強度（質的要件）が弱い場合と、抵抗の強度（質的要件）が強い場合でも測定下位次元の①コミュニケーション¹³と、②労働状況（退職、欠勤、不安）¹⁴のどちらかが良い場合は、「小さい」として区分する。なお、ここで、抵抗の強度については、三隅 (2005) に基づいて、その測定下位次元として①コミュニケーション、②労働状況（退職、欠勤、不安）を考慮する。具体的には、①はコミュニケーションが良好な場合、「良い」とし、コミュニケーションがほとんどとれていない場合、「悪い」とする。②は退職者や欠勤者がおらず、従業員の不安もない、あるいは少ない場合、「良い」

とし、退職者や欠勤者が多く、従業員の不安が非常に強い場合、「悪い」とする。

以上より、①コミュニケーションが悪く、②労働状況が悪い場合と、①コミュニケーションと、②労働状況のどちらかが悪い場合は、抵抗の強度は「強い」とし、①コミュニケーションが良く、②労働状況が良い場合、抵抗の強度は「弱い」とする。

これらに基づいて4つの類型を提示することができる。具体的にⅠ類型は、時間が長く、規模が大きい類型である。Ⅱ類型は、時間が短く、規模が大きい類型である。Ⅲ類型は、時間が短く、規模が小さい類型である。Ⅳ類型は、時間が長く、規模が小さい類型である。なお、時間と規模の軸については、仮定的に区分を行った根拠を提示しているが、この妥当性については、さらに考察は必要である。よって、次節の事例分析においては、厳密にはないが、把握できた範囲内で、4つの類型に当てはめている。以上をまとめたのが、図2である。

規模軸	大	Ⅱ類型 時間：短 規模：大	Ⅰ類型 時間：長 規模：大
	小	Ⅲ類型 時間：短 規模：小	Ⅳ類型 時間：長 規模：小
		短	長

出所：筆者作成。

図2 本研究で提示する抵抗の類型

Ⅲ. 事例分析

1. 事例分析の概要

以下では、上述した2軸4類型に基づいて、組織変革の抵抗における除去を円滑に行っている4者の事例分析を行い、それとの適合性を考察している。具体的には、天草エアライン、麒麟ビール高知支店、旭山動物園、TESSEIを対象とした事例について、(1)概要、(2)時間軸、(3)規模軸、(4)類型、および(5)除去の視点から分析した内容を提示する。とくに(3)規模軸については、②抵抗の強度として三隅（2005）¹⁵を援用して(a)コミュニケーション、および(b)労働状況（退職、欠勤、不安）の視点から分析している。

2. 天草エアラインの事例

この分析については、同社が2009年6月に奥島社長が就任し、組織変革に端を発した抵抗を対象としている。また、以下の分析記述については、奥島(2016)と鳥海(2016)に基づいている。

(1)概要

天草エアラインは、1998年10月、熊本県内のすべての地域を熊本市内から90分で結ぶ構想に伴って創業されている。今日の天草空港は、高速道路建設が実現していない天草の地域振興とライフライン確保のために建設されている。本社は、熊本県天草市にあり、従業員数は54人（うち8人は熊本県防災ヘリコプターの運航と整備の受託を担当）で、保有する機体は1機である。就航した2000年度は、1億円の黒字であったが、2009年3月期には約9500万円の赤字であり、その前は6年連続赤字であった。当時、累積赤字は、約4億8000万円であった。2009年6月、同社の再建のために、奥島社長が就任している。その後、社員の意識改革を行うために、社長自らが率先垂範し、彼の退任までの5年間、組織変革を行っている¹⁶。

(2)時間軸

同社の抵抗は、上述したように再建のために奥島社長が就任した2009年6月の直後から多様な様相で生起している。その後、彼の手腕によって、経営再建が図られる。2010年には黒字化し、2015年に退任するまで、彼を中心にいろいろな抵抗の除去活動がなされる。その結果2011年6月には、2年連続で黒字化を達成している。奥島（2016）と鳥海（2016）によれば、この2011年6月には、抵抗はほぼなくなっている¹⁷。これからすると、この事例における抵抗は、2年間に及んでおり、「長い」といえる。

(3)規模軸

同社の抵抗における規模は、「大きい」といえる。それは、以下による。

①人数（比率）

同社の抵抗は、全従業員54人、さらに取締役のほぼ全員、および副社長といった企業内で影響力のある人が反対している。また、奥島（2016）と鳥海（2016）によれば、それは、多くの部署にわたっており、また多くの反対者が表面化している¹⁸。これからすると、人数（比率）は「多い」といえる。

②抵抗の強度

同社の抵抗の強度は、「強い」といえる。それは、以下による。

(a)コミュニケーションは、「悪い」といえる。具体的には、奥島（2016）は、「社内に明るさややる気を感じず、閉塞感が蔓延しており、沈滞したムードや多くの従業員の冷やかな目があった」¹⁹と述べている。また、奥島（2016）と鳥海（2016）は、「雰囲気が悪く、経営陣へ不信感をもち、厳しい目つきで睨んだり、ムツとした表情で反論したり、ミスを報告しないことや人事へ反対したり、他人の意見は聞かず、社長へくっつかかたり、非常勤副社長から社長へ厳しい非難や大反対も起こり、取締役会で激しい議論等があった」²⁰と不満が多かったことを述べている。さらに、奥島（2016）は、「会社行事（忘年会、送別会等）へ多くの従業員が不参加で非協力的であり、幹部従業員は、歴代の社長は、いつも社長室にこもり、会話どころか挨拶すらせず、社内には自分の意

見を聞いてもらえる場がなかった」²¹と述べている。つまり、奥島社長が就任する以前から、従業員としては自発的発言を聞いてもらえる場がなく、上述のように、コミュニケーションがうまくとれていなかったのである。

(b)労働状況（退職、欠勤、不安）は、「悪い」といえる。具体的には、奥島（2016）は、「多くの従業員が将来への不安を持っていたこと」²²や「2009年、キャビンアテンダントの急な体調不良で乗務できず、欠航になったこともある」²³と述べている。つまり、社内全体に安定性が欠けていたのである。また、退職については、奥島（2016）と鳥海（2016）は、「2012年、パイロットの退職は、社内コミュニケーションにより信頼関係の構築から、円満退職である」²⁴と述べており、奥島社長もそのように判断していることからこれについては、抵抗には含んでいない。

(4)類型

以上より、この事例における抵抗は、時間軸が「長い」、規模軸が「大きい」であり、I 類型に相当するといえる。

(5)除去

同社は、社長の率先垂範、参加、中間管理職の役割、および成果（業績回復）の表出という方法で抵抗を除去している。具体的には、社長の率先垂範では、2009年6月に社長就任直後から、社内の実態を知るために、総務部長と従業員に話を聞いて、彼・彼女らの意識改革を行っている。また、現場の手伝いや保安検査の手伝いは、奥島社長の退任まで続いている。その結果、自然発生的に従業員が仕事を行うようになり、一体感が醸成されている。次に、参加では、全員参加の研修や主要な部署の勉強会を行い、懇親会を1年に1回から2回開催し、最終的には参加者が増え、沈滞した職場ムードが改善できている。また、安全対策として、故障を未然に防ぐ予防整備の強化、安全管理体制の構築のための教育、人間のミスをなくすための「ヒヤリハット」への取り組みも行っている。次に、中間管理職の役割では、待遇や労働条件の改善、人材育成のために、5人の昇格人事を行っている。そこでは、不満を言う従業員を課長に任命しているが、彼・彼女らは課長として仕事を頑張るようになり、批判者がいなくなって、従業員のモチベーションが向上している。最後に成果（業績回復）の表出では、社長の説得によって取締役の承諾が早く得られるようになり、全体の仕事がスムーズに進むようになった。その結果として、利用者の拡大やリピート率が向上し、奥島社長就任2年後の2011年には黒字化を達成している²⁵。

3. キリンビール高知支店の事例

この分析については、1995年9月、田村支店長が高知支店に着任し、それ以降、彼が着手した組織変革に端を発した抵抗を対象としている。また、以下の分析記述については、田村（2016）に基づいている。

(1)概要

キンビールは、1907年に設立され、1954年には国内シェア1位となっている。1972年からは国内シェア60%であったが、1987年に、アサヒビールが「スーパードライ」を発売し、キンビールの売上が急落している。2001年には、同社のシェアは40%を割り込み、アサヒビールがトップになっている。しかし、同年、キンビール高知支店では、5年ぶりにトップを奪回している。

1995年、全国苦戦地域の1つであったキンビール高知支店に、田村支店長が就任したことにより改革が行われている。具体的には、支店内の従業員11人の意識改革を行うために、支店長交代までの6年間、組織変革を行っている²⁶。

(2)時間軸

同店の抵抗は、上述したように田村支店長が就任した1995年9月、その直後から多様な様相で生起している。その後、田村支店長によって、高知支店の改革が図られる。2001年の秋、支店長交代まで、彼を中心にいろいろな除去活動がなされた。その結果、1997年には、営業の活動量が飛躍的に伸び、さらに現場での工夫が成果を生むようになり、四国内では、料飲店における新規開拓店数が1位になっている。これについて、田村（2016）は、「1996年7月、従業員が本気で仕事をし始め、やりがいを感じ、プラスの変化が見え始めたことで、抵抗はほぼなくなっている」²⁷と述べている。これからすると、この事例における抵抗の時間は、10か月であり、「短い」といえる。

(3)規模軸

同店の抵抗における規模は、「大きい」といえる。それは、以下による。

①人数（比率）

同店の抵抗は、田村（2016）によれば、支店の全従業員11人（営業9人、内勤女性2人）が反対している²⁸。これからすると、11人であり人数は少ないが、支店全員の反対であり人数（比率）は「多い」といえる。

②抵抗の強度

同店の抵抗の強度は、「強い」といえる。それは、以下による。

(a)コミュニケーションは、「悪い」といえる。田村（2016）によれば、「危機感がなく、沈黙したり、嫌がったりしている感じがあり、飲み会ではカラ元気で、上司の話は聞き流し返事だけしておけばいい」²⁹と雰囲気が悪いことが述べられている。また田村（2016）によれば、「あきらめや、本社・地区本部への信用がなく本社が悪いとか、メンバーの能力が低いとか責任転嫁や言い訳等があった」³⁰と従業員の多くの不満が述べられている。上述のように、自分から発言しないことや、リーダーに反発するのではなく、聞き流しており、コミュニケーションがうまくとれていないことである³¹。

(b)労働状況（退職、欠勤、不安）は、「悪い」といえる。それは、退職についての記述はないが、田村（2016）によれば、「従業員全員が不安をもっており、また挫折感から病気で入院する従業員もいたことである」³²と述べており、支店内に多いからである。

(4)類型

以上より、この事例における抵抗は、時間軸が「短い」、規模軸が「大きい」であり、Ⅱ類型に相当するといえる。

(5)除去

同店は、全員参加の研修と支店長のトップダウン、および成果（業績回復）の表出という方法で抵抗を除去している。具体的に、全員参加の研修では、1996年1月に、1泊2日の研修を行っている。その研修では、従業員が嫌がっている感じであったが、入社3年目の従業員が「やりましようよ」と発言したことから、課長も「どうやってやれるようにするか、しっかりやろう」と呼びかけ、従業員の意識改革を開始している。研修後、「結果コミュニケーション」というコンサルティング会社のアドバイスにより、従業員が自発的な目標を定め、リーダーとの間で約束し、その合意の結果をしっかりと検証する手法で、月単位で営業結果をフィードバックしている³³。支店長のトップダウンでは、目標未達成時は、支店の存在意義を問い、従業員を本気で怒っている。さらに、合宿研修を行い、数字が上がる方法を徹底的に議論している。その結果、従業員は徐々に本気になり、生き生きし始め、「仕事が面白くてしょうがない」と言い始め、支店内にチームワークが醸成し、一体感ができたと、支店長は感じている。成果（業績回復）では、1996年7月に従業員が本気で仕事をし始め、やりがいを感じ、プラスの変化が見え始めたことで、抵抗はほぼなくなっていると田村支店長は感じている。その結果として翌年の1997年には、営業の活動量が飛躍的に伸び、現場の工夫によって、四国内では、料飲店における新規開拓店舗数で1位になっている。その後1998年には、当初は飲料店へ1人が1か月に30から40店舗を回っていたが、400店舗に増えている。さらに2001年には、県内シェア44%となり、高知県でトップを奪回している³⁴。

4. 旭山動物園の事例

この分析については、同園が1985年に、菅野園長就任後、動物の説明を行うワンポイントアドバイスに端を発した抵抗を対象としている。また、以下の分析記述については、菅野（1997）と週刊SPA!編集部編（2005）、小菅（2006）、および遠藤（2010）に基づいている。

(1)概要

旭山動物園は、1967年に、北海道旭川市に開園した市営の動物園である。開園から8年後には、入園者数が1万人減少しているが、1983年には大型遊具施設の導入により、過去最高の59万7000人の入園者数を記録している。しかし、その後入園者数が減少している。開園当初から獣医兼飼育係として勤務している菅野氏が、1985年に園長に就任し、1995年の退任まで10年間務めている。1988年、市の意向により再度、大型遊具を導入し、入園者数は前年46万人から48万5000人に増加しているが、翌年には入園者数は45万2000人に減少している。赤字続きの中で、1985年に菅野園長就任後、教育活動を目的として、全従業員10人の意識改革を行っている。具体的には、動物の説明を行うワンポイントアドバイスの開始である。その後、従業員は現場で夢を語り始め、具体的にスケッチを

している。スケッチは、開園から5年目に飼育係として入園し、1996年に退職した従業員が描いている。そして開園から6年目に獣医兼飼育係として入園した小菅氏が、1995年に、園長に就任して改革を継続している。しかし、1996年には入園者数は、26万人に減少している。1996年に市長が交代して、菅野園長の指示で、4人の従業員が中心になってまとめたスケッチを元に、小菅園長が市長を説得したことで、翌年、新施設建設のために、16年ぶりに約1億円の予算が市議会で承認されている。その後、動物園の行動展示が始まり、2004年には、来園者数が145万人に増加したまでを1つの変革として捉えている³⁵。

(2)時間軸

同園の抵抗は上述したように、菅野園長が就任した1985年、動物の説明を行うワンポイントアドバイスを開始しようと発言した直後に生起している。菅野（1997）と小菅（2006）によれば、その後、全員の同意を得て実施が決定するまでの6か月間である³⁶。これからすると、6か月間に及んでおり、「短い」といえる。

(3)規模軸

同園の抵抗における規模は、「小さい」といえる。それは、以下による。

①人数（比率）

同園の抵抗は、数字が未記載であるが、数人であり、菅野（1997）と小菅（2006）によれば、全従業員数は10人であり、そのうちの数人の反対者である³⁷。これからすると、人数(比率)は「少ない」といえる。

②抵抗の強度

同園の抵抗の強度は、「弱い」といえる。それは、以下による。

(a)コミュニケーションは、「良い」といえる。菅野（1997）によれば、「自分の仕事ではないとか、人前で話すのはとんでもないという雰囲気があった」³⁸と述べている。さらに、小菅（2006）と遠藤（2010）によれば、「自分は口下手だから飼育係になったのに、しゃべるのは嫌だとか、説明するのは飼育係の仕事ではないとかという反対の声があった」³⁹と述べている。しかし、議論の中で自然発生的に「ワンポイントアドバイス」のアイデアが出ており⁴⁰、コミュニケーションがとれるようになっているからである。

(b)労働状況（退職、欠勤、不安）は、「良い」といえる。退職、欠勤についての記述は、見当たらなかったが、週刊SPA!編集部編（2005）によれば、「数日前から緊張して眠れないこと」⁴¹であり、園内に多いとはいえず、少ないからである。

(4)類型

以上より、この事例における抵抗は、時間軸が「短い」、規模軸が「小さい」であり、Ⅲ類型に相当するといえる。

(5)除去

同園の除去方法は、個人への説得、自由参加の勉強会、リーダーシップという方法で抵抗を除去している。具体的には、個人への説得では、園長が1人1人に対して、個別に説得を行い、全員の同意を得て全員参加で実施している。また自由参加の勉強会では、1975年から人間関係が円滑になるように、自由参加の勉強会を開始している。勉強会の開催は、月1回から月2回、3回と増えている。具体的には、気になるテーマについて話す勉強会の延長線上でスケッチが生まれている。勉強会の時間は、1時間で毎回発表者を決めて、自分が勉強したことや思いついたことを発表している⁴²。リーダーシップでは、現場を尊重し、育てる一方で、「信念」を発信している⁴³。

5. TESSEIの事例

この分析については、2005年7月、JR東日本から矢部氏が同社へ着任後、キーパーソンとして意識改革を中心とした活動に着手したことに端を発した抵抗を対象としている。また、以下の分析記述については、遠藤（2012）と矢部（2013）、および矢部（2015）に基づいている。

(1)概要

株式会社JR東日本テクノハート TESSEI（2012年10月に社名変更し、同年12月にJR東日本の完全子会社になっている。以下、「TESSEI」と略称する）は、前身の鉄道整備株式会社の発足以来、在来線や新幹線車両の清掃整備事業を中心に展開している。今日では、新幹線の車両清掃が主な事業分野になっている。新幹線は、ホームに到着し、発車するまでは12分間しかない。そこに、乗客の降車時間2分間と乗車時間3分間を引くと、正味の清掃にかけることができる時間は7分間である。その清掃については、1チーム当たり22人で担当し、1車両100席を1人で担当する。同社の経営は、順調なようであったが、内部に従業員の不満やあきらめが蔓延し、顧客不在的な仕事が続けられていた。そこに、2005年7月、JR東日本東京支社運輸車両部指令担当部長であった矢部氏が取締役経営企画部長として着任してきたのである。彼は、上述した現状を理解し、即座に「トータルサービスができる良い会社になりたい」⁴⁴という強い思いを持ち、約8年間にわたる従業員の意識改革に着手している。

(2)時間軸

同社の抵抗における時間は、「長い」といえる。具体的には、矢部氏が着任した2005年7月の直後から多様な様相で生起している。例えば、矢部（2015）によれば、雰囲気は好意的なものではなく、明らかな敵意や、不信感のような形で表出している。彼は、それに対して即座に改革を実施している。例えば、矢部（2015）によれば、従業員の休憩室に冷房装置を設置したり、手を洗うための石鹸を購入したり、職場環境の改善施策を実施している。彼は、それ以外にも多様な施策を実施し、結果的に従業員の抵抗を除去し、活性化した組織作りに成功したのである。これについて、遠藤（2012）によれば、「矢部部長が、多くのスタッフが同じ方向を向いてくれたと感じた2009年4月の時点で抵抗はほぼなくなっている」⁴⁵と述べている。これからすると、抵抗の期間は約3年9

か月間に及んでおり、上述の規模軸からすれば「長い」といえる。

(3)規模軸

同社の抵抗における規模は、「小さい」といえる。それは、以下による。

①人数（比率）

当時、同社の全従業員数は680人であるが、具体的な抵抗者数は記述されていない。遠藤（2012）と矢部（2013）、および矢部（2015）によれば、「矢部部長は就任初日、挨拶をした時に、雰囲気はよくなく、従業員から明らかな敵意を感じているが、従業員はお客様に細かいところにまで気を配り、矢部部長へは仕事の課題と改善点を率直に伝え、仕事には真剣に取り組んでいると認識している。また、コメント・スーパーバイザーという14人から構成されたチームを作った時、最初から全員が納得したわけではなく、その中のメンバーから疑問の声や、「自分は清掃の仕事なのに、なぜお辞儀までしなくてはいけないのか」と主旨が理解できず、抵抗し辞めた人の数も少なくないことや、一方で、その声に対して、主任が涙を流して訴え続けている」⁴⁶と述べている。これからすると、人数は明確ではないが、必ずしも多いとはいえないことから、人数（比率）は「少ない」といえる。

②抵抗の強度

同社の抵抗の強度は、「強い」といえる。それは、以下による。

(a)コミュニケーションは、「良い」といえる。遠藤（2012）によれば、まず「活気がないとか、意識はどんより蔓延している」⁴⁷といった職場の雰囲気があった。次に「会社への不信感や諦めをもっていたり、疑問をあからさまに口にしたり、担当部署の統合に反対の声や、ルール徹底へ疑問の声が上がり、根拠のない噂が広がり、変革に対しても今までのものが1番良い」⁴⁸という不満があったのである。これについて、矢部氏は「当初、社内の一体感が全くない、全く伝わらない」⁴⁹と感じている一方で、「現場従業員の能力は高く真面目で、仕事にも真剣に取り組んでいる」⁵⁰と述べている。つまり、反対者は数人でもないが、多いとまではいえず、それが根深いものではなかったのである。それは、清掃の仕事は無論であるが、困っている人に自発的に声掛けをして行動に移す自律的な従業員が多くいることの風評が矢部氏に伝わってきていたからである。それ以外にも矢部氏には、仕事の見直しや改善点を提案してくる従業員、そして矢部氏が推進する組織変革に前向きで自発的な従業員が少なからずいることも、伝わってきていたからである。

これらを考えると、コミュニケーションについては、ある程度、良いと考えられる。

(b)労働状況（退職、欠勤、不安）は、「悪い」といえる。矢部（2015）によれば、「退職は、どうしても納得できずに辞めていった人や、メディアに登場して目立つ従業員が気に入らない従業員は、足を引っ張っている」⁵¹と述べている。つまり、退職者が、理解不足や従業員間の不信感から表出化していたのである。また、遠藤（2012）と矢部（2013）によれば、「見当違いな噂による不安と戸惑いがあった」⁵²と述べている。これをみると、矢部氏の組織変革活動に関する見当違いの噂が流され、それを根拠に、不安と戸惑が従業員間にあったのである。欠勤者についてのデータを上述

から見出すことはできなかったが、退職者と不安の状況からすれば、理由不明な欠勤者もある程度いたことを類推することができる。

これらを考えると、労働状況は、「悪い」と考えられる。

(4)類型

以上より、この事例における抵抗は、時間軸が「長い」、規模軸が「小さい」であり、Ⅳ類型に相当するといえる。

(5)除去

同社の除去方法は、リーダーシップはトップダウン、参加、小集団の説得という方法で抵抗を除去している。具体的には、リーダーシップでは、部長は改革をトップダウンで行い、現場の自立化を目指している⁵³。参加では、取締役経営企画部長が、2005年11月、新幹線のグリーン車の清掃担当を中心にチームを作り、14名を任命し、2人が率先して取り組むようになっている⁵⁴。さらに、小集団の説得では、矢部取締役経営企画部長が、経営陣を説得し、現場の環境改善を行い、従業員からの信頼を少しずつ得ている。また現場では、イベントを開催し、6チームが発表している。新幹線の実車を借りた車両清掃競走大会では、2名1チームで、約10組が参加して、従業員の目標の共有と、チームの一体感の醸成を行っている⁵⁵。次に、テーマを実行するために、創成委員会を立ち上げている。委員会には、4つの分科会を設置し、権限委譲が行われ、主事や主任たちが中心となり、それぞれ約20人の従業員が参加し、議論している。創成委員会は、2012年3月、役割を終え解消している。創成委員会と同時に、小集団活動、従業員提案活動を行なっている。小集団活動は、登録制で、1つのサークルが5人から8人で構成され、活動期間は6か月である。2007年の活動から、仕事の心構えを解説した社内教育用の冊子を作成している⁵⁶。従業員提案活動は、個人主体や3人から4人のグループで行われている。提案数は、2007年の157件から2011年には993件に増加している。小集団活動と従業員提案活動は、2012年に名称を変更し、継続して行われている。

2007年、私語や整列、一礼が徹底されておらず、一礼の取り組みが始まったとき、不満の声が上がっているが、主任たちが中心になって意義を粘り強く語り説得したことで、多くの従業員が納得し、取り組みの輪が広がっている⁵⁷。また、「私たちはお掃除が仕事よ」という従業員へは、あらゆる会合、研修、講習会、会議で説得を行っている⁵⁸。

Ⅳ. 考察と残された課題

1. 考察

(1)2軸の妥当性

①時間軸

上述した事例分析に基づく、時間軸については、分析可能な視点を提供しているといえる。抵抗の時間については、短い事例は6か月の旭山動物園と10か月のキリンビール高知支店であり、長

い事例は約2年の天草エアラインと約3年9か月のTESSEIである。抵抗は、組織変革の中で生起する現象であるが、やはり抵抗の時間にも差異があるため、一括りに議論するよりも区分して議論した方が適当であると考えられる。なお、本稿で提示した抵抗の時間を区分する「1年」という数値の妥当性については、裏付ける根拠に乏しく今後の課題である。

②規模軸

上述した事例分析に基づく、規模軸については、分析可能な視点を提供しているといえる。規模の大小については、小さい事例は旭山動物園とTESSEIであり、大きい事例はキリンビール高知支店と天草エアラインの事例である。

抵抗の規模については、時間軸と異なって、人数（比率）と抵抗の強度（さらに下位次元としてコミュニケーションと労働状況（退職、欠勤、不安））という2次元から分析している。例えば、旭山動物園の事例は、抵抗者の数や部署数（人数比率）も少なく、抵抗の強度（コミュニケーションは良く、労働状況は良い）は弱く、よってその規模は小さいといえる。その対極にある天草エアラインの事例は、抵抗者の数や部署数（人数比率）も多く、抵抗の強度（コミュニケーションは悪く、労働状況は悪い）は強く、よってその規模は大きいといえる。上述の前者と異なって時間軸が長いのがTESSEIの事例であり、同後者と異なって時間軸が短いのがキリンビール高知支店の事例である。やはり、抵抗の規模にも差異があるため、一括りに議論するよりも区分して議論したほうが適当であると考えられる。なお、本稿で提示した規模を区分する人数（比率）と抵抗の強度については、それを区分できる時間軸と同様な数量的な指標等は提示できておらず、今後の課題である。

(2)類型の適合性

以上の事例分析に基づく、提示した4類型と抵抗現象との適合性については、十分ではないが、適合的⁵⁹であると考えられる。具体的には、Ⅰ類型（時間が長く、規模が大きい）は、天草エアラインが相当する。Ⅱ類型（時間が短く、規模が大きい）は、キリンビール高知支店が相当する。Ⅲ類型（時間が短く、規模が小さい）は、旭山動物園が相当する。Ⅳ類型（時間が長く、規模が小さい）は、TESSEIが相当する。

(3)除去

上述においては、さらに各事例における抵抗の除去について分析している。これを応用すれば、(抵抗)時間と規模によって、組織変革における抵抗をどのように取り除いて円滑な状況にするか、および抵抗を取り込みうまく活用するかをマネジメントすることが可能であると考えられる。抵抗時間の「長い」と「短い」は、時間軸から「1年」以上は長いとして、それ未満であれば短いと区分することが、類型化により、それぞれに応じたマネジメントを実践する上でも除去方法からも適当であると考えられる。

さらに、規模軸の「大きい」「小さい」は、組織内の抵抗者数（比率）が多く、部署等の範囲（量的要件）が広く、かつ抵抗の強度（質的要件）が強い場合、「大きい」とし、その一方で、組織内

の抵抗者数（比率）が少なく、部署等の範囲（量的要件）も狭く、かつ抵抗の強度（質的要件）が弱い場合、「小さい」とし、それぞれに応じたマネジメントを実践する上でも除去方法からも適当であると考えられる。以上をまとめたのが、図3である。

規模軸	大	Ⅱ類型 時間：短 規模：大 事例：キリンビール高知支店 ・支店長率先リーダーシップ ・参加：1泊2日研修（全従業員）	Ⅰ類型 時間：長 規模：大 事例：天草エアライン ・社長率先リーダーシップ ・参加：研修（全従業員、部署）
	小	Ⅲ類型 時間：短 規模：小 事例：旭山動物園 ・現場尊重リーダーシップ ・参加：勉強会（自由） ・説得（個人）	Ⅳ類型 時間：長 規模：小 事例：TESSEI ・トップダウンリーダーシップ ・参加：委員会、チーム、G.W. ・説得（小集団）

短 時間軸 長

出所：事例分析から筆者作成。

図3 本研究で提示する抵抗の類型と除去方法

2. 残された研究課題

以下では、本稿における残された研究課題を提示する。

(1)方法論

方法論的には質問紙等を利用した定量的なデータ取得から因子分析によって、2軸を抽出し、その妥当性と類型と抵抗現象との適合性を向上させることが、課題である。よって、質問項目の設計が考慮されなければならない。

なお、2軸抽出と類型の適合性については、本稿においては、仮定的に、あるいは探索的に提示するという観点から4者の事例分析を採用している。しかし、上述したように統計的一般化は図れないが、分析的一般化を探るためにも、さらに事例分析の数を増やし、モデルの適合性を向上させることは必要であると考えられる。

(2)マネジメントへの応用

組織変革における抵抗に関する従来議論の主要点は、抵抗の除去であり、このモデルの応用性である。このモデルは、抵抗現象の説明力が高いが、その実践性にはやや疑問がある。換言すると、抵抗が生起して、その抵抗がどの類型に該当するか、早期に判断できるのか、という疑問である。この疑問は、このモデルが、抵抗が終了した事例から提示しているわけであるから、予想されることではある。よって、マネジメント実践においては、抵抗現象が生起している、あるいは表出中である場合に、どの類型に相当するか、判断しにくいということである。ただし、これは、抵抗を組

組織が知覚するというのは、「いつ」「誰が」知覚するのかという基本的な問題に発展する。第三者であれば、容易であろうが、組織内の当事者であれば、そう容易な問題ではないといえる。

注

- 1) 松田 (2011) は、「組織変革とは、組織成果の向上を目的に、意図・計画的に組織やその組織構成員を対象に変革を生起させようとする行動、およびその一連のプロセス (process: 過程) に観察できる組織現象」と定義づけている (1 頁)。
- 2) 松田 (2011), 1-9 頁。
- 3) 松田 (2011), 72 頁。松田 (2014), 17 頁では、阻害を抵抗におきかえていることから、同義語として用いる。
- 4) 矢田部 (1950), 263 頁。
- 5) 坂下 (2002), 217 頁。
- 6) イン (Yin, 1994), pp.102-119, 邦訳, 136-159 頁。
- 7) ヘイグ (Hage, 1972), pp.1-33, 邦訳, 1-41 頁。
- 8) ナドラー他 (Nadler et al.1995), pp.21-34, 邦訳, 25-41 頁。
- 9) 三隅 (2005), 41 頁-126 頁。
- 10) ヘイグ (Hage, 1972), pp.83-84, pp.140-141, 邦訳, 100 頁, 166 頁。
- 11) 見田他編 (1988), 921 頁。
- 12) 廣松編 (1998), 1701 頁。
- 13) 三隅 (2005), 101-108 頁。
- 14) 三隅 (2005), 107-108 頁。
- 15) 三隅 (2005), 109-111 頁によると、因子分析や主成分分析では、P 得点あるいは M 得点がそれぞれ独立要因として分析対象となり、組合せに基づいて決定された PM 指導行動類型を直接的に対象にできないことと、各変数を平均より高いか低いかに 2 カテゴリーで分析するため、得点を用いるよりも、より鮮明に見出されるためである。反面、極端な傾向になる可能性も考慮しなければならないことを指摘している。
- 16) 奥島 (2016), 14-22 頁、26 頁、174 頁。
- 17) 奥島 (2016), 64 頁、114-115 頁、鳥海 (2016), 46 頁、114 頁、126-129 頁。
- 18) 奥島 (2016), 15 頁、51-66 頁、92-95 頁、110 頁、鳥海 (2016), 44 頁、126-127 頁。
- 19) 奥島 (2016), 51-53 頁、64 頁、69 頁。
- 20) 奥島 (2016), 52 頁、55-58 頁、84 頁、92-94 頁、110-112 頁、鳥海 (2016), 43 頁。
- 21) 奥島 (2016), 51-53 頁。
- 22) 奥島 (2016), 53 頁。
- 23) 奥島 (2016), 119 頁。
- 24) 奥島 (2016), 117 頁、鳥海 (2016), 51 頁。
- 25) 奥島 (2016), 52 頁、62-100 頁、115 頁、156 頁。
- 26) 田村 (2016), 3-6 頁、15 頁、24 頁、106-110 頁。

- 27) 田村（2016），15頁、35頁、50－54頁、61頁。
- 28) 田村（2016），24頁。
- 29) 田村（2016），23－24頁、30－35頁。
- 30) 田村（2016），23頁、26－27頁、30頁。
- 31) 田村（2016），36頁、46－48頁。
- 32) 田村（2016），49－50頁、62頁。
- 33) 田村（2016），33－40頁、52－55頁。
- 34) 田村（2016），44－48頁、52－55頁、61頁、104頁。
- 35) 菅野（1997），224－229頁、週刊SPA!編集部編（2005），18－24頁、28頁、32－35頁、46頁、64－69頁、
小菅（2006），26－28頁、43－47頁、遠藤（2010），15－17頁、45－46頁、73－75頁。
- 36) 菅野（1997），226頁、小菅（2006），27頁。
- 37) 菅野（1997），74頁、小菅（2006），27頁。
- 38) 菅野（1997），224頁。
- 39) 小菅（2006），27頁、遠藤（2010），74頁。
- 40) 遠藤（2010），73頁。
- 41) 週刊SPA!編集部編（2005），38頁。
- 42) 小菅（2006），21頁－22頁、遠藤（2010），165－167頁。
- 43) 遠藤（2010），105－108頁。
- 44) 遠藤（2012），22－24頁、135－141頁、矢部（2013），214頁。
- 45) 遠藤（2012），149頁、168頁。
- 46) 遠藤（2012），140頁、矢部（2013），29－32頁、矢部（2015），107－111頁、199頁。
- 47) 遠藤（2012），137頁。
- 48) 遠藤（2012），140－148頁、163頁、矢部（2013），59頁。
- 49) 遠藤（2012），137頁。
- 50) 矢部（2013），43－49頁。
- 51) 矢部（2015），199頁。
- 52) 遠藤（2012），142頁、矢部（2013），51－52頁。
- 53) 遠藤（2012），179頁。矢部（2015），30－32頁。
- 54) 遠藤（2012），140頁。
- 55) 遠藤（2012），146頁。
- 56) 遠藤（2012），151－159頁。
- 57) 遠藤（2012），163頁。
- 58) 矢部（2013），54－55頁。
- 59) 坂下（2002，19頁）は、「未知のものがさわめて複雑であるために容易には理解しがたいものである場合
には、メタファーが人間の理解行為の中で果たす役割はとくに大きいと考えられる」と述べている。そこ
で、組織変革における抵抗をより容易に理解するために、地震についてメタファーを用いて考えられる。
例えば、地震の強さと大きさは、震度とマグニチュード（規模）から判断されている。新村編（2008）に
よると、震度は「地震動の強さの程度を数値化したものであり、震度階級では、震度〇から七までを一〇

階級に分け、人が感じたり見たりしたことに基づいていたが、現在は震度計の計測値に基づいて決められる。」と述べており、マグニチュードは、「(「大きさ」「規模」の意)地震の全体としての規模を表す数値。震源のエネルギーが大きいほど大。」と述べている。この概念からも組織変革における抵抗の類型化議論を考察することに、応用できるのではないだろうかと考えられる。

参考文献

1. 和文

- 遠藤功 (2010), 『未来のスケッチ』 あさ出版。
- 遠藤功 (2012), 『新幹線お掃除の天使たち－「世界一の現場力」はどう生まれたか?－』 あさ出版。
- 奥島透 (2016), 『日本一小さな航空会社の大きな軌跡の物語－業界の常識を破った天草エアラインの「復活」』 ダイアモンド・ビッグ社。
- 川上佐智子 (2013), 「組織変革における抵抗に関する実証的研究－除去を対象としたインタビュー調査に基づいて」, 岡山大学大学院社会文化科学研究科組織経営専攻修士論文, 未刊。
- 川上佐智子 (2017a), 「組織変革の抵抗における類型化に関する研究－事例分析による仮定的な2軸と4類型の提示－」, 『日本経営学会第91回大会要旨集』, 341－344頁。
- 川上佐智子 (2017b), 「組織変革の抵抗における類型化の研究－事例分析における仮定的な軸の抽出と類型の提示－」, 中四国商経学会第58回 (福山大学), 2017年12月発表。
- 川上佐智子 (2018), 「組織変革の抵抗における類型化に関する研究－事例分析による仮定的な2軸と4類型の提示－」, 経営学論集第88集〔07〕1－2, www.jaba.jp/category/select/cid/837。
- 菅野浩 (1997), 『きたの動物園－旭山のすてきな仲間たち－旭川巖書第23巻』 旭川振興公社。
- 小菅正夫 (2006), 『〈旭山動物園〉革命－夢を実現した復活プロジェクト』 角川書店。
- 坂下昭宣 (2002), 『組織シンボリズム論－論点と方法－』 白桃書房。
- 週刊SPA!編集部編 (2005), 『旭山動物園の軌跡』 扶桑社。
- 新村出編 (2008), 『広辞苑第六版』 岩波書店, 1459－1460頁, 2635頁。
- 田村潤 (2016), 『キリンビール高知支店の軌跡』 講談社。
- 鳥海高太郎 (2016), 『天草エアラインの奇跡。赤字企業を5年連続の黒字にさせた変革力!』 集英社。
- 谷徹 (1998), 「類型」, 廣松渉・子安宣邦・三島憲一・宮本久雄・佐々木力・野家啓一・末本文美士編 (1998), 『岩波哲学・思想事典』 所収, 岩波書店, 1701頁。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978), 『組織現象の理論と測定』 千倉書房。
- 松田陽一 (2000), 『企業の組織変革行動－日本企業のCI活動を対象として－』 千倉書房。
- 松田陽一 (2011), 『組織変革のマネジメント－人の意識・行動とCI活動』 中央経済社。
- 松田陽一 (2012), 「組織変革における阻害に関する既存研究の概観(前)－要因・メカニズム・除去を対象にして」, 『岡山大学経済学会雑誌』, 第44巻, 第3号, 23－47頁。

- 松田陽一 (2013), 「組織変革における阻害に関する既存研究の概観(後)－要因・メカニズム・除去を対象にして」, 『岡山大学経済学会雑誌』, 第44巻, 第4号, 21－40頁。
- 松田陽一 (2014), 「組織変革における抵抗に関するインタビュー調査の報告(1)」, 『岡山大学経済学会雑誌』, 第45巻, 第4号, 17－42頁。
- 松田陽一編, 山本智子・川上佐智子・大月説子 (2014), 『組織変革マネジメントへの招待－抵抗の除去とチーム医療の活用』岡山大学出版会。
- 三隅二不二 (2005), 『リーダーシップ行動の科学(改訂版)』有斐閣。
- 疋茂 (1988), 「類型学的方法」, 見田宗介・栗原彬・田中義久編 (1988), 『社会学事典』弘文堂, 921頁。
- 森岡清美・塩原勉・本間康平・江草忠敬編 (1993), 『新社会学辞典』有斐閣, 1488－1489頁。
- 矢田部達郎 (1950), 『心理学序説』創元社。
- 矢部輝夫 (2013), 『奇跡の職場 新幹線清掃チームの`働く誇り`』あさ出版。
- 矢部輝夫 (2015), 『リーダーは夢を語りなさい 新幹線清掃会社「TESSEIの奇跡」が起きるまで』PHP研究所。

2. 洋文

- Hage, J., (1972), *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, New York:John Wiley. (小松陽一・野中郁次郎訳 (1983), 『理論構築の方法』白桃書房。)
- Nadler, D.A., R.B. Shaw and A.E. Walton. (1995), *Discontinuous Change: Leading Organization Transformation*, California :Jossey-Bass. (斎藤彰吾・平野和子訳 (1997), 『不連続の組織変革－ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社。)
- Yin, R.K., (1994), *Case Study Research 2nd ed.*, Ca.:SAGE Publications. (近藤公彦訳 (1996), 『ケース・スタディの方法』千倉書房。)